

2022 年度 12 月期 決算説明会（2023.2.3 開催）

質疑・応答

代表取締役社長：山口 聡

執行役員 CFO 兼 CRO：佐伯 健

## Q1

原材料高に対する価格改定の考え方についてお聞きかせください。そもそも原材料高が打ち返し切れていないと思うのですが、なぜアグレッシブな価格改定ができないのでしょうか。また、どのような業界、会社になればしっかり価格改定ができるようになるのか、そこに向けてしっかり種をまけているのでしょうか。

原材料高への対応力を上げていくために短期的に、また、中長期的に御社がやっていることについて教えて下さい。

## A1（山口）

この 2 月の価格改定において原材料高を全てカバーする計画を持っておりましたが、価格改定の戦略決定後も原材料高が急速に進み、今回の価格改定の中に取り込めなかった分、積み残しになった分があります。

価格改定に当たり必要となるお客さまとの商談リードタイムを考えますと、上昇する原価をリアルタイムに価格政策に反映させていくのは、難しいところがあったと思っております。これが 23 年度における状況です。

今後の対応につきましては、短期的には、まず 23 年 2 月の価格改定をきっちり進めて、その後の需要喚起も行いながら早期に販売数量を回復させていくことに全力を尽くす、これは先ほどご説明をした通りであります。

また、中長期的には、これから先も原材料の価格は変動すると見えていますので、そのボラティリティをどう抑え込んでいくかという課題を持っています。いろいろな施策がありますが、トマトペーストを例に挙げると、サプライヤーごとの長期契約の比率を上げる等々によって、ボラティリティを抑えて原材料価格の今後の状況を見通しやすくし、それに価格政策を対応させていくことを検討しています。現在、実際に進めつつあるところです。

## Q2

今回、販売数量の落ち込みを抑える施策として新たなマーケティングのやり方を打ち出しています。情緒価値、機能価値、こういった話をされていると思うのですが、これだけ市場が縮小する中で本当に抜本的にマーケティングの形が変わってくるのでしょうか。

また、国内の収益性の向上に対しても踏み込んでいくという話をされていましたが、御社で以前、相当収益構造改革をされてきたこともあるので、どこにまだ改革余地があると

見ているのか、その辺りの国内の収益性の考え方を教えて下さい。

A2 (山口)

野菜生活を中心とする野菜ジュース市場の縮小トレンドを、この春からの新しいマーケティングによって反転させていきたいと考えています。具体的には、野菜生活 100 に対する流出入が激しい顧客層である若年層をターゲットとし、そこに絞ったプロモーションを展開します。3月にマーケティングの考え方や、テレビコマーシャルを含めた情報発信などについて詳細を発表する予定ですので、ご覧いただきたいと思えます。

国内事業の収益構造改革については、商品の統廃合などにおいてその改革余地があると考えています。今般の原材料価格高騰などにより、商品毎の収益状況は大きく変わっています。この収益状況の変化をとらえた改革余地はかなりあるという認識です。

Q3

海外の話についてですが、まず前提として、今の外部環境、いわゆるトマト市況高の様相が、ある程度継続性があるものだと考えて経営を組み立てていらっしゃるのでしょうか。仮にこの市況状況が継続した場合に、これまでの2次加工への集中や1次加工の縮小、こういった海外戦略そのもの自体を変更する必要は出てこないのか、もう少し今の市況を踏まえた今後の海外戦略の様相などについても教えて下さい。

A3 (山口)

昨年の決算説明会で、国際事業が第3次中計期間中にほとんど利益成長しないという理由は何かというご質問をいただきました。その際に米国の Kagome Inc.などの海外個社は、第2次中計期間に取り組んだ収益構造改革によって、2次加工品を中心にオーガニック成長できる力が付いてきた。但し、第3次中計期間に利益率の低いトマト1次加工の規模の適正化を並行して行うため、プラスサイド、マイナスサイドがあつて利益があまり伸びないとお答えしました。

しかしながら、直近の事業環境の激変により、トマト1次加工の位置付けは大きく変わったと考えております。一つは、トマトペーストの価格の上昇により収益性が大きく改善しました。もう一つは中長期的なトマト加工原料の安定的な確保の点から、その維持拡大というのが重要なミッションになったと思っております。

このトマトペーストを中心とするトマト1次加工品の価格高騰は、当面の間継続すると見えています。従いまして、ご質問いただいたように1次加工の適正化、2次加工の伸長という今までの戦略からは変更する方向で今、進めています。

今までトマト価格が上昇した時には作付面積を増やしていくアクションが取られました。それによって供給量が上がり、価格が安定してくるということを繰り返しておりましたが、今回は水不足等の影響によって作付面積をなかなか増やせずになっています。そういったことも

あり当面の間、トマト1次加工品の価格高騰は継続するのではないかと考えておりました、国際事業は2023年から2025年間の成長ドライバーとして十分、期待をしていけると考えています。

#### Q4

それでは、これまで海外でのインオーガニック成長については2次加工に関する話が多かったですが、これからは、1次加工も含めた垂直統合型のビジネスを強化するための施策に変えていくなど、そういう具体的なアクションも見えてくるというところでしょうか。

#### A4 (山口)

そのような形で、インオーガニック成長については川下だけではなくて川上側もスコープに入れていろいろな案件の検討を進めているとご理解ください。

#### Q5

プレゼン資料の19ページの「野菜飲料の対応」という所で、野菜不足意識の低下により購入率が低下したという分析されているのですが、ここについてももう少しインサイトをいただけないでしょうか。

やはり今回の市場縮小というのは、価格転嫁、値上げだけの影響ではないと思っています。そもそもなぜ、野菜飲料の市場が縮小傾向にあり、これが止まらないのか、ここについて教えてください。

#### A5 (山口)

野菜飲料の市場が縮小しているのは豆乳あるいは乳酸菌飲料、植物性ミルクへの流出などが原因であります。コロナ禍における生活者の関心事が健康管理といったものから、ダイエットや美容に変化している影響ではないかと、私どもは分析をしています。

また、肉食率の高まりで野菜を食べる機会が増えておりますので、野菜不足に対する意識の低下も見られています。

このような中で、野菜不足や野菜飲料に対しての興味関心を喚起するために、先ほど申し上げたような新しいプロモーション、あるいは野菜飲料の新しい独自価値を際立たせたアクションを、この春から行っていきたいと考えています。

#### Q6

春まで待てと言われるかもしれませんが、言える範囲で教えてほしいのですが、野菜に対して、今の環境前提はしばらく続きそうな気がします。巣ごもり消費は、ある程度残ってしまうと思いますし、このような中で、あらためて野菜飲料の価値をどこに求めているかとされているのか。御社の「野菜はいいものだよ」というのは、私も何となくはそう

思うのですが、ずっと突き詰めて野菜はそもそも何でいいのだろうと言うと、最近、回答に困ってしまいます。そもそも野菜の価値をどこに求めているのでしょうか。

A6 (山口)

今、まさしく仰っていただいたように、野菜ならではの価値はどこにあるのか、豆乳などと比べた時にどこに価値があるのかというのが、私どもがこの数カ月間に一番考えたことであります。その結論というのは、やはり野菜の色だと思っております。野菜の色には2側面ありまして、野菜生活のだいたい色、紫色、それぞれの色というのは栄養になる成分と一致しています。紫色ならポリフェノール、だいたい色ならニンジンのベータカロテンなどです。こういった色は栄養であると同時に、彩りでもあります。この彩りというのは、私たちの気分を上げてくれる、明るく前向きにすることができます。野菜の色と栄養の関係の機能価値、そして、野菜の色が私たちがポジティブに明るくしてくれる、前向きにしていくという情緒価値、この2つの価値を同時にプロモーションの中で、あるいはテレビのコマーシャル等において展開していきます。

競合する豆乳、乳酸菌飲料、植物性ミルクというのは、色がなく、ほぼ白ですから、その対比を際立たせていくことができるのではないかと考えています。

Q7

ポリフェノール、ベータカロテンなど、これらが健康にいいというのは何となくは分かりますが、エビデンスなどはしっかり揃っていて、機能性表示食品のようなオーソライズされた打ち出し方はできるのでしょうか。

A7 (山口)

ポリフェノール、ベータカロテンあるいはトマトのリコピンといった野菜の色の成分が健康にいい、あるいは健康寿命を延伸させるということについての研究は世界的に行われていまして、確かなエビデンスがあります。

これを、いろいろな形で情報発信していく手だては少し足りていなかったかなということもあり、この春からのプロモーションにおいては、野菜の色の持つ健康価値、あるいは機能、効用を、お客さまに伝えるアクションも用意しております。これも詳細は3月の発表会になるのですが、エビデンスについての情報発信も強化していきたいと考えています。

Q8

今仰られた情報発信、それが鍵だと思うのですが、機能性表示食品制度のような、きちんとパッケージ上で製品と結び付いた形できるのか、それともベータカロテンが健康にいいのは分かりますが、ベータカロテンばかりアピールすると、御社の商品とのリンケージが少し難しくなるとも感じています。この機能性表示食品制度の活用というのは、なかなか

難しいのでしょうか。

A8 (山口)

機能性表示食品制度の活用は、常に念頭に置いています。これまでもトマトジュース、野菜一日これ一本、あるいは植物性乳酸菌ラブレなどで、機能性表示を行うことで飲用動機がはっきりして需要が維持される、あるいは伸長するということが続いています。

野菜飲料全体は、市場が縮小していますが、機能性表示のトマトジュースあるいは野菜一日これ一本は昨年においても伸長しております。

世の中の研究エビデンスの収集に加えて届け出内容の変化などの状況も踏まえ、研究部門を含めて常に機能性表示食品化の可能性を検討しておりますし、具体的なアクションも取っていききたいと考えています。

Q9

資料 27 ページの「野菜摂取の行動変容」と「ファンベースドマーケティング」について、価格転嫁ができないのはやはり需要の弱さが原因かと思っていて、需要をどう積み上げていくのかがとても重要だと思います。改めてベースから野菜摂取を増やそうという取り組みだと思うのですが、このベジチェックやファンベースドマーケティングは非常に面白い取り組みだと思っています。

ただ、これが本当に御社の売上につながるのかについては見えにくいと思っています。特に、このベジチェックの測定回数など、19年から4年間やられていて、ある程度定量的な情報があるのですが、このデータと御社の売上であるとか、1個手前の商品想起率でもいいのですが、何かしら本当に、このやり方を続ければ御社の売上に繋がるのか、これをきちんと定量的に分析できているのかという点については、いかがでしょうか。

A9 (山口)

ベジチェックはこれまでコロナ禍の制約あるいは器材の供給制約もありまして、なかなか本格的な展開が出来ませんでした。昨年からは設置台数を増やすスピードを上げています。その中で今、一番注力しているのはスーパーさんの店頭で設置をさせて頂くということです。例えば青果売り場、野菜飲料売場などへの設置を増やしています。

昨年より、いろいろなスーパーさんのご協力も得て、設置した後でどういうことが起きるかを、定量的に調査しています。生鮮野菜の売上がこれぐらい増えます、野菜飲料の売上がこれぐらい増えますというデータが積み上がってきておりまして、それを基にいろいろなスーパーさんに設置を勧めているところなんです。

このベジチェックの設置台数をスーパーの店頭で増やしていくことで、より具体的な商品の売上に繋がっていく道筋がはっきりしてくると思いますので、23年からはこれまでとは少し違った展開になると思っています。

また、ファンベースドマーケティングの一環として、新たにデジタル社債の取り組みを開始します。こちらは佐伯から今回の意図等も説明させていただきますが、こちらにも売上の拡大を意識しております。

(佐伯、補足)

デジタル特典付き社債の取り組みについてご説明します。先般プレスリリースを発信したとおり、同社債を起債することになりました。もちろん社債ですので資金調達という面もございますが、特徴的なことは、マーケティング側面での活用な可能という点です。具体的には、買っていただいた方に直接、我々がコミュニケーションできることがあげられます。

具体的には2つあります。1つは特典をお送りすることができること、もう1つはキャンペーンという形で、いろいろな商品情報や割引制度などをご案内することが出来ることです。

また、このデジタル特典付き社債は、これまでの社債との大きな違いがあります。それは、小額で起債ができること、購入がネット証券のみのため、社債購買者は若い層が中心になるであろうことです。

今回は1回目となりますが、通販事業でのプロモーションを考えています。特典として通販商品を社債購入者様に送付させて頂きまして、そこから通販のお客さんになって頂きたいと考えています。いろいろな試算をしているのですが、この起債は1口10万円で10億円という規模になりますので、お1人様10万円ずつ買い、最大1万人にアプローチできるということになります。

我々の通販のお客さんは比較的高齢の方が多いので、若年層に向けての新たな市場開拓につながっていく可能性があると考えています。

(山口、補足)

以前から、いいことはやっているのだけれど売上に繋がりますか、というご質問を随分頂いています。ベジチェックですとか、デジタル特典付き社債というのは、私どもなりにダイレクトな売上にどう繋げようかということ、いろいろ検討してきた中のアクションです。こういったことを増やしていきたいと思っています。

以上